

# グローバル・マーケティングからみた シベリアの事業環境評価

新潟大学・敬和学園大学他非常勤講師 富山栄子

はじめに<sup>1</sup>

フィオナ・ヒルとクリフォード・ガディ共著の『シベリアの呪い』(ブルッキング研究所)という本が話題になっている。その主たる内容は、シベリアは寒く、辺境にあり、寒さと距離は高くつき、ロシアの発展の障害物となる。ロシアの将来は、暖かく市場に近いロシアのヨーロッパ部の発展に基礎を置くべきだ。シベリアの経済活動を縮小し、シベリアから人々を移動させることが、ロシアの経済発展のための解決策だというものである<sup>2</sup>。

シベリアは、極東と並び、帝政ロシアおよびソ連時代にヨーロッパ・ロシアや外国への資源供給地とされてきた。チュメニ州やトムスク州で生産されたエネルギー資源、特に天然ガスと石油がヨーロッパ・ロシアへ移出され、西側へ輸出されることにより、ロシアの経済成長に貢献してきた。

今日ロシアでは、石油や天然ガスの輸出による外貨獲得が経済発展上の大きな原動力となっている。プーチン大統領は、東シベリア・極東が重要であること、そして、これらの地域のアジア太平洋地域への統合が必要であることを認識している。2000年7月にプーチン大統領は「ロシア連邦対外政策概念」を改訂した。同文書では、ロシアの対外政策におけるアジアの重要性が向上しつつあり、シベリア地域と極東地域の経済発展を促進することが不可欠であることが明記されている。さらに、2003年にロシア政府は、新しいロシアのエネルギー戦略を作成した。その主眼は、国営および民間、そして国内外の石油ガス会社の参加を得て、東シベリアと極東におけるエネルギー資源の総合的な開発を図ることにある。プーチン大統領はエリツィンと異なり、シベリアや極東を頻繁に訪れ、学界や経済界との実

務的会合を重ねてきた。そして、東シベリアや極東の発展を目指した特別プログラムを作成する上で彼らのイニシアティブを支持している<sup>3</sup>。

日本は、石油の安定確保を主たる目的として、東シベリアの石油パイプライン計画に関与しようとしている。日本政府は、2004年4月に資源エネルギー庁が発表した『2030年に向けた国際エネルギー戦略』の中で、ロシアをエネルギー供給源多角化の観点から重要なパートナーであると明言した。その理由として過度な中東依存を是正することが日本や、アジアのエネルギー安定供給のために重要であるとしている。さらに、ロシアとの外交・経済関係の強化に加え、サハリン石油・ガス開発、太平洋パイプライン等のプロジェクトを、経済性等を確保しつつ着実に推進することが重要であるとしている<sup>4</sup>。

では、日本企業はシベリアをどのようにみているのだろうか。ソ連邦が崩壊してから、日本の主要な企業はロシア市場へ積極的な輸出を行っている。しかし、それはモスクワを中心としたロシアのヨーロッパ部であって、シベリアは重要な市場とは見なしてこなかった。日本企業はこれまで、ウラル山脈以西のヨーロッパ・ロシア地域を主たる市場と見てきた。シベリアは、極東と同様、有効需要は少ないと見られてきた<sup>5</sup>。

果たして、本当にシベリアは市場として魅力はないのだろうか。『シベリアの呪い』で言われているようにロシアにとって「呪い」なのだろうか。世界を舞台にビジネスを展開する企業にとり、シベリアは石油のような天然資源しか魅力はないのか。市場としては今後の可能性もない地域なのだろうか。もしそうであるとするとそれは何が問題になっているのであろうか。

<sup>1</sup> 筆者らは笹川平和財団「ロシアとアジア」プロジェクトの一環として、2004年8月17日～9月1日までロシア・イルクーツク、ノヴォシビルスク、中国黒龍江省ハルビン、遼寧省瀋陽を訪問し、調査・資料収集を行った。イルクーツクでは、イルクーツク州政府、ロシア科学アカデミー・シベリア支部イルクーツク科学センター、ロシア国立イルクーツク工科大学、ノヴォシビルスクではノヴォシビルスク市役所、シベリア地域間連合「シベリア合意」、シベリア見本市、ノヴォシビルスク工科大学、ロシア・アカデミゴロドク科学アカデミー・シベリア支部経済産業生産組織研究所を訪問した。本稿は現地調査の成果の一部である。

<sup>2</sup> Hill, F. & Gaddy, C. (2003) *The Siberian Curse*, Brookings Institution Press, Washington, D.C.

<sup>3</sup> Simonia, N.A. (2004) "New Tendencies in Evolution of World Situation and their Implications for Possibilities of Multilateral Cooperation in the North Pacific Region", which was presented at the 20th North Pacific International Forum on Oct8, 2004, Sapporo, Japan (mimeo).、伊藤庄一(2004)「プーチン時代の中露関係—ロシア東部地域をめぐる2国間関係を中心に」『スラブ・ユーラシア学の構築』研究報告集(2)、2004年3月。

<sup>4</sup> 経済産業研究所「2030年に向けた国際エネルギー戦略」<http://www.rieti.go.jp/users/tanabe-yasuo/pdf/20040623.pdf>(2005年3月22日アクセス)、Ivanov, V. & Ito, S. (2005) China, Japan and Russia: Towards a New Energy Security Nexus, *Erina Report* Vol.62, pp.1-15.

<sup>5</sup> 富山栄子(2004)『ロシア市場参入戦略』ミネルヴァ書房。

グローバル・マーケティングにおいては、参入しようと計画している国の環境分析が必要である。不十分なマーケティング・リサーチによる外国市場への参入決定の失敗は後に大きなコストとしてはね返ってくる。また、当該市場の潜在性が高いにもかかわらず、不参入の決定が下されたり、参入決定が遅延したりすると大きな機会の損失になる。参入しようと計画している国の環境分析はまず、マクロ分析とミクロ分析を行う必要がある。分析では、現在の状況のみならず、将来の環境の変化も考慮する必要がある。さらに、当該国への参入を果たした後は市場拡張段階として、販売拠点を拡張させていく必要がある。販売拠点をどこに設置するかは、輸出マーケティングチャネル戦略において重要な課題である。果たして、シベリアは販売拠点を設置するにふさわしい場所なのであろうか。本稿では以上のような問題意識からシベリアの事業環境評価するために基礎的なマクロ分析を試みる。

### 1. シベリア行政構造・行政区分

最初に、シベリア地域経済の現状と課題を整理する。そもそも「シベリア」とはロシアのどの地域を指すのであろうか。

ロシアには89の連邦構成主体が連邦政府の下にあり、7つの連邦管区(北西、中央、沿ボルガ、南、ウラル、シベリア、極東)に区分されている(図1)。エリツィン大統領時代は、地方の有力者に政治的に譲歩する傾向が強く、地方有力者の実権が強くなっていった。このような状態を改めるために、プーチン大統領が、2000年5月に、7つの連邦管区を置き、それぞれに大統領全権代表を配置した。これにより、モスクワが連邦管区主体に対する統制の垂直構造を強める一方、政治・経済の安定を図るために「法の

図1. ロシア連邦管区

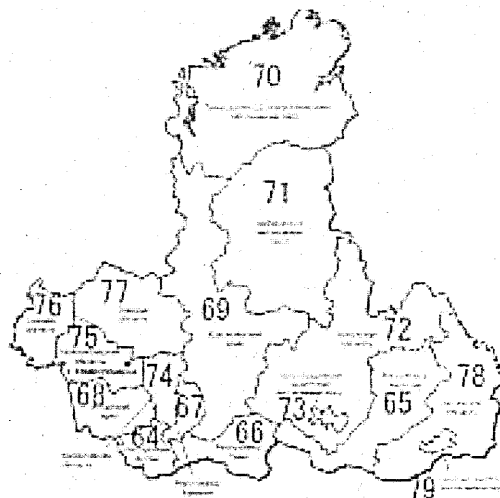


①中央連邦管区、②北西連邦管区、③南連邦管区、④沿ボルガ連邦管区、⑤ウラル連邦管区、⑥シベリア連邦管区、⑦極東連邦管区  
出所: Российский Статистический Ежегодник2003, стр.29, Госкомстат России.

支配」の徹底化を目ざしてきた。

ソ連時代から連邦管区が導入されるまでは11の地域区分(北西、中央、ボルガ・ビヤトカ、中央黒土、北カフカス、沿ボルガ、ウラル、北部、西シベリア、西シベリア、東シベリア、極東地域)が使われていた。東シベリア地域はブリヤート共和国、トゥヴァ共和国、ハカシア共和国、クラスノヤルスク地方、タイムール自治管区、エヴェンキ自治管区、イルクーツク州、ウスチ・オルダ・ブリヤート自治管区、チタ州、アガ・ブリヤート自治管区から構成されていた。西シベリア地域は、アルタイ共和国、アルタイ地方、ケメロヴォ州、ノヴォシビルスク州、オムスク州、トムスク州、チュメニ州、ハンティ・マンシ自治管区、ヤマロ・ネネツ自治管区から構成されていた(図2)。

図2. シベリア連邦管区



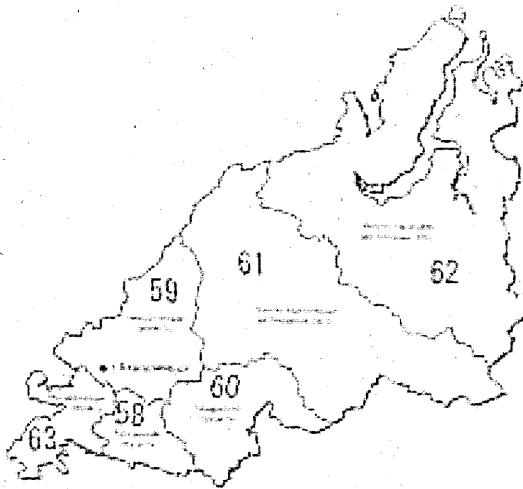
64. アルタイ共和国、65. ブリヤート共和国、66. トゥヴァ共和国、67. ハカシア共和国、68. アルタイ地方、69. クラスノヤルスク地方、70. タイムール自治管区、71. エヴェンキ自治管区、72. イルクーツク州、73. ウスチオルダ・ブリヤート自治管区、74. ケメロヴォ州、75. ノヴォシビルスク州、76. オムスク州、77. トムスク州、78. チタ州、79. アガ・ブリヤート自治管区  
出所:『ビジネスガイド ロシア 2004～2005』224頁、ロシア東欧貿易会。

このうち、チュメニ州、ハンティ・マンシ自治管区、ヤマロ・ネネツ自治管区は、2000年5月に連邦管区が置かれた際に、ウラル連邦管区へ移行した(図3)。ハンティ・マンシ自治管区はロシア連邦の石油生産の55.3%(2002年)、ヤマロ・ネネツ自治管区はロシア連邦の石油生産の11.4%(2002年)、天然ガスの87.3%(2002年)を産出するところであり、天然資源の宝庫である<sup>6</sup>。これらは、シベリア連邦管区ではない。だが、ロシア科学アカデミー・シベリア支部経済産業生産組織研究所副所長セリヴェルストフ氏によると、一般的に「シベリア」と言う場合、チュメ

<sup>6</sup> Госкомстат России(2003) Российский Статистический Ежегодник2003,стр.350

ニ州、ハンティ・マンシ自治管区、ヤマロ・ネネツ自治管区を含めた西シベリアとブリヤート、チタ州を含めた東シベリアを指すという<sup>7</sup>。そこで、本稿もこれに従い、「シベリア」地域は、シベリア連邦管区にチュメニ州、ハンティ・マンシ自治管区、ヤマロ・ネネツ自治管区を含めた地域を指すことにする。

図3. ウラル連邦管区



58. クルガン州、59. スヴェルドロフスク州、60. チュメニ州、61. ハンティ・マンシ自治管区、62. ヤマロ・ネネツ自治管区、63. チェリャビンスク州  
出所:『ビジネスガイド ロシア 2004～2005』223頁、ロシア東欧貿易会。

## 2. シベリアの人口

シベリア連邦管区の面積はロシアのおよそ30%を占めている。一方、人口は2005年1月1日現在で1,979.4万人、ロシア全体の14.8%を占めるにすぎない。広大な面積の割に少ない人口である。シベリア連邦管区の人口は、ロシア国家統計委員会の統計によると、1992年の2,123.4万人をピークに減少傾向を示しており、2005年1月1日現在1,979.4万人で、人口減少率は▲6.8%である。東シベリアの中心地、イルクーツク州は、ロシア極東地域とウラル・中央アジアを繋ぐシベリア東部の工商および交通の要衝である。同州でも1993年の281.7万人をピークに減少を続け、2005年1月1日現在254.5万人である。減少率は▲9.6%である。シベリア連邦管区の中心都市ノヴォシビルスク市があるノヴォシビルスク州でも、1992年の275.5万人をピークに人口が減少しており、2005年1月現在266.2万人である。減少率は▲3.4%である<sup>8</sup>。

これに対し、石油・天然ガスが豊富なチュメニ州では

1993年の313.7万人から人口は増え2005年には330.8万人に達し、増加率は+5.4%である。ロシア国家統計委員会の連邦管区別の2001年の対1989年人口移動数では、極東連邦管区、シベリア連邦管区、ウラル連邦管区、北西連邦管区というロシアの東部と北部から人口が移出している。そして、中央連邦管区、沿ボルガ連邦管区、南連邦管区というロシアの西部と南部へ人口が移入している。その数は123.6万人にも及ぶ。

極東連邦管区内の各連邦構成主体の人口減少率は、シベリア連邦管区内のそれよりも大きい。シベリア連邦管区内で最も人口減少率が大きいのは最北のタイムイル自治管区、エヴェンキ自治管区、極東に近いチタ州である。次にイルクーツク州、ブリヤート共和国、ケメロヴォ州が5～10%の減少率で続く。一方、10～15%の人口増加率を示しているのは、シベリア南部のアルタイ地方、そして石油が豊富なウラル連邦管区のハンティ・マンシ自治管区である。5%以下の人口増加率を示しているのは、トムスク州と、石油と天然ガスが豊富なヤマロ・ネネツ自治管区である。

このように、シベリア域内では、天然資源のない北部(タイムイル自治管区、エヴェンキ自治管区)や東部(チタ州、ブリヤート共和国)から人口が流出し、天然資源が豊富な北部(ハンティ・マンシ自治管区、ヤマロ・ネネツ自治管区、トムスク州や南部(アルタイ地方)へと人口が流入している。

シベリアにある都市のなかで、100万都市はノヴォシビルスク市とオムスク市である。ノヴォシビルスク市は、1位モスクワ市(約1,010万人)、2位サンクト・ペテルブルグ市(約467万人)に次いでロシアで3番目(約143万人)の大都市である(表1)。ロシアには50万人以上人口を擁する都市は33ある。このうちシベリアにあるのは、クラスノヤルスク、バルナウル、イルクーツク、ノヴォクズネツク、チュメニである。

## 3. シベリアの地域総生産

シベリアの域内総生産(GRP)はどれくらいなのだろうか。

域内総生産(Gross Regional Product)は、各地域における商品・サービスの総産出額から中間投入物の価値額を控除したもので、各地域で生産された商品・サービスの新

<sup>7</sup> Селиверстов, В.Е. (2004), Экономика Сибири и Дальнего Востока: Интеграция Межрегиональная или Транснациональная?, which was presented at summer symposium 2004 of Slavic Research Center, Hokkaido University on July 15, 2004 at Renaissance Sapporo Hotel, Sapporo, Japan.

<sup>8</sup> ロシア国家統計委員会HP, <http://www.gks.ru/> (2005.8.10アクセス)。

たにつくられた価値を指す。GRPには、国防や、国家行政の付加価値額、金融・貿易の仲介機関によって生み出された付加価値額や、対外貿易で生み出された税金などが含まれるが、GRPには含まれない。GRPは、地域のGDP

表1. ロシアの50万都市

2003.1.1現在

順位	都市	人口(人)	連邦構成体
1	モスクワ	10,101,500	モスクワ特別市
2	サンクト・ペテルブルグ	4,669,400	サンクト・ペテルブルグ特別市
3	ノヴォシビルスク	1,425,600	ノヴォシビルスク州
4	ニージュヌイ・ノヴゴロド	1,311,200	ニジェゴロド州
5	エカテリンブルグ	1,293,000	スベルドロフスク州
6	サマラ	1,158,100	サマラ州
7	オムスク	1,133,900	オムスク州
8	カザニ	1,105,300	タタールスタン共和国
9	チェリャービンスク	1,078,300	チェリャビンスク州
10	ロストフ・ナ・ドヌー	1,070,200	ロストフ州
11	ウファ	1,042,400	バシコルトスタン共和国
12	ヴォルゴグラード	1,012,800	ヴォルゴグラード州
13	ペルミ	1,000,100	ペルミ州
14	クラスノヤルスク	911,700	クラスノヤルスク地方
15	サラトフ	873,500	サラトフ州
16	ヴォロネジ	848,700	ヴォロネジ州
17	トリヤッチ	701,900	サマラ州
18	クラスノダール	644,800	クラスノダール地方
19	ウリヤノフスク	635,600	ウリヤノフスク州
20	イジェフスク	632,100	ウドムルト共和国
21	ヤロスラブリ	613,200	ヤロスラブリ州
22	バルナウル	603,500	アルタイ地方
23	イルクーツク	593,400	イルクーツク州
24	ヴラジヴォストク	591,800	沿海地方
25	ハバロフスク	582,700	ハバロフスク地方
26	ノヴォクズネツク	550,100	ケメロヴォ州
27	オレンブルグ	548,800	オレンブルグ州
28	リャザニ	521,700	リャザン州
29	ペンザ	518,200	ペンザ州
30	チュメニ	510,700	チュメニ州
31	ナベレジュヌイ・チェルヌイ	510,000	タタールスタン共和国
32	アストラハン	506,400	アストラハン州
33	リベツク	506,000	リベツク州

出所: ロシア国家統計委員会HP, <http://www.gks.ru/> (2005.3.14アクセス) より作成。

に相当するが、各地域ごとのGRPの総計がロシアのGDPに一致するわけではない。GRPは、GDPのおよそ80%から85%の割合である。

シベリア連邦管区の域内総生産は、2001年の生産額でみると、8,834億ルーブル(ロシア全体の11.3%)、一人あたりの域内総生産は、42,846ルーブル(ロシア全体の平均が54,325.8ルーブルである。これは、7連邦管区のなかで6番目である。

ロシア連邦に占めるシベリア連邦管区の域内総生産の割合も減少している。1995年には15%であったが、その後、減りつづけ2001年には11.3%にまで下落した(表2)。一方、石油・天然ガスが豊富なチュメニ州(ハンティ・マンシ自治管区、ヤマロ・ネネツ自治管区を含む)は1995年には7.7%であったが、その後増加の一端をたどり、2001年には10.4%を占めるまでになっている。両者を併せたシベリア地域でみると、1995年には22.7%であったのが2001年には21.7%とわずかな減少にとどまる。すなわち、石油・天然ガスが豊富なチュメニ州の域内総生産の全ロシアに占める割合は増加している。しかし、シベリア連邦管区の域内総生産の占める割合は低下しており、両者が相殺されている。

一人当たりの地域総生産はどれくらいなのであろうか。

2001年の一人あたり域内総生産では、シベリア連邦管区のなかでは、鉱工業生産の比重が高いクラスノヤルスク地方とトムスク州だけがロシアの平均を上回っている。他の連邦主体はいずれもロシア平均を下回っている(表3)。チュメニ州(ハンティ・マンシ自治管区とヤマロ・ネネツ自治管区を含む)のそれは252,069.9ルーブルにもなり、ロシア平均の4.6倍の一人あたり域内総生産(GRP)である。これは、シベリアで最低のトゥヴァ共和国のおよそ15.6倍に相当する。1995年のチュメニ州とトゥヴァ共和国の一人あたり住民の域内総生産は9.8倍の差異であったことから、

表2. 連邦管区別域内総生産

	1995年		2000年		2001年	
	域内総生産 (10億ルーブル)	割合 (%)	域内総生産 (10億ルーブル)	割合 (%)	域内総生産 (10億ルーブル)	割合 (%)
ロシア	1,408,099.0	100.0	6,219,254.0	100.0	7,830,342.0	100.0
中央連邦管区	353,144.0	25.1	2,052,050.0	33.0	2,576,718.0	32.9
北西連邦管区	149,211.0	10.6	610,508.8	9.8	755,122.1	9.6
南連邦管区	114,930.0	8.2	473,327.5	7.6	607,940.5	7.8
沿ボルガ連邦管区	291,947.0	20.7	1,124,573.0	18.1	1,403,766.0	17.9
ウラル連邦管区	206,452.0	14.7	936,602.9	15.1	1,209,704.0	15.4
チュメニ州(ハンティ・マンシ自治管区、ヤマロ・ネネツ自治管区を含む)	108,885.0	7.7	615,841.4	9.9	818,181.2	10.4
シベリア連邦管区	211,138.0	15.0	709,210.0	11.4	883,378.1	11.3
チタ州	81,276.8.0	5.8	312,981.4	5.0	393,712.5	5.0
(アガ・プリヤート自治管区を含む)						
シベリア地域	320,023.0	22.7	1,325,051.0	21.3	1,701,559.0	21.7

出所: Российский Статистический Ежегодник 2003. стр.294-5.から作成。

表3. 一人当たり 地域総生産2001

	1995年		2000年		2001年	
	一人当たり 域内総 生産 千ルーブル)	Index	一人当たり 域内総 生産 千ルーブル)	Index	一人当たり 域内総 生産 千ルーブル)	Index
ロシア平均	9,566.3	100.0	42,902.1	100.0	54,325.8	100.0
シベリ ア連邦管区	9,994.8	104.5	34,198.2	79.7	42,846.0	78.9
アルタイ共和国	4,512.5	47.2	18,192.1	42.4	27,493.3	50.6
ブリヤート共和国	7,350.0	76.8	21,018.2	49.0	29,978.5	55.2
トゥヴァ共和国	3,523.0	36.8	11,688.6	27.2	16,194.3	29.8
ハカシア共和国	8,704.7	91.0	30,014.9	70.0	34,342.4	63.2
アルタイ地方	5,526.8	57.8	18,416.2	42.9	24,303.5	44.7
クラスノヤルスク地方( タイミール自治 管区、エヴェンキ自治管区を含む)	14,173.8	148.2	71,109.2	165.7	79,030.7	145.5
イルクーツク州( ウスチ・オルダ・プリ ヤート 自治管区を含む)	12,251.3	128.1	38,764.5	90.4	46,665.4	85.9
ケメロヴォ州	11,844.8	123.8	31,494.2	73.4	39,307.9	72.4
ノヴォシビルスク州	8,377.4	87.6	27,933.4	65.1	39,095.7	72.0
オムスク州	9,532.8	99.6	22,503.0	52.5	32,550.7	59.9
トムスク州	11,896.0	124.4	40,666.2	94.8	60,247.4	110.9
チタ州( アガ・プリヤート 自治管区を含 む)	7,738.7	80.9	24,058.0	56.1	29,322.2	54.0
チュメニ州( ハンティ・マンスク自治管 区、ヤマロ・ネネツ自治管区を含む)	34,421.4	359.8	190,733.8	444.6	252,069.9	464.0

出所: Российский Статистический Ежегодник 2003, стр.294-5から作成。

シベリ ア域内での格差が拡大していることが看取される。

シベリ アの基軸であるイルクーツク州、ケメロヴォ州の一人当たり 域内総生産は1995年ではロシア平均を上回っていた。だが、2001年には平均を下回るほど低下している。南の開発拠点であったケメロヴォ州や、東シベリ アの拠点であるイルクーツク州が衰退している。

一方、科学アカデミー・シベリ ア支部経済産業生産組織研究所副所長セルベルストフ氏によると、2001～2003年に、全ロシアよりも高い工業生産、農業生産、流通、輸送で高い成長をみせたのは、ノヴォシビルスク州、オムスク州、トムスク州である。この成長の主要な構成要素は機械製造、食品、建設、電気通信産業である。新しい技術基盤で加工複合体の復興をめざす新しいタイプの経済の梃子が生まれているという<sup>9</sup>。

われわれが2004年8月末に調査を行ったノヴォシビルスクでは新しい高級マンションがいたるところで建設されていた。「シベリ ア見本市」のヤクーシン社長は、ノヴォシビルスクは建設ブームであること、シベリ ア見本市のなかで建築見本市が一番の人気であること、窓、壁、建材、床材、内装品、お風呂、お手洗いの設備、木材の展示会、建設設備、機械、道路建設の機械、ワックスなどが好評であること、日本企業からの出店は非常に少ないことを指摘していた<sup>10</sup>。ロシア最大の交易市場となっている「シベリ ア

見本市」はその盛況はロシア国内のみならず世界的な知名度を誇っている。1年に100の展示会を開催し、これまで16年間見本市を開催してきた。この見本市へのロシアの主要企業の出展はもちろん、C I S 諸国、海外企業の出展も目立って増えている。この見本市は、話題性、クオリティの高さ、専門性などにおいて評価が高く、展示品数と展示面積ではロシア第3位、来場者数においてはロシア第4位である。旺盛な建設需要に伴い、ブルドーザーや掘削機の需要があるが、日本企業からは何のオファーもないとシベリ ア管区自治体連合「シベリ ア合意」執行委員会ザツェーピン・アナトリー第一副議長は述べていた。

#### 4. シベリ アの産業

現在、シベリ アではどのような産業が盛んなのだろうか。

シベリ アにおける主たる産業は、これまでの歴史と同様、石油、天然ガス、石炭、電力などのエネルギー産業、アルミニウムなどの非鉄金属産業である。シベリ ア連邦管区の地域別工業生産高の部門構造(2002年)は、2003年のロシア統計年鑑によると、ブリヤート共和国は電力が30.3%、トゥヴァ共和国は電力38.2%、ハカシア共和国は非鉄金属45.7%、クラスノヤルスク地方は非鉄金属が68.4%、エヴェンキ自治管区は電力が66.1%、ケメロヴォ州は燃料が31.1%、トムスク州は石油採掘を主とした燃料

<sup>9</sup> Селиверстов (2004) Экономика Сибири и Дальнего Востока: Интеграция межрегиональная или транснациональная?, which was presented at summer symposium 2004 of Slavic Research Center, Hokkaido University on July 15, 2004 at Renaissance Sapporo Hotel, Sapporo, Japan.

<sup>10</sup> 「シベリ ア見本市」ヤクーシン社長、ボグラロフ国際部部長ヒアリング(2005年8月30日)、シベリ ア見本市ホームページ(www.sibfair.ru)。

が34.4%、チタ州は電力が33.9%、非鉄金属が39.8%といずれも一次資源依存型の産業構造になっている(表4)。アルタイ共和国、アルタイ地方、イルクーツク州、ノヴォシビルスク州、トムスク州は、電力、燃料、非鉄金属のみならず、機械・金属加工、化学・石油化学、木材・木材加工・紙パルプ、建築資材、食品など様々な工業が発展しており、産業構造が多様化している。イルクーツク州ではインドなどのアジア太平洋地域へ輸出している「イルコート」社の航空機(軍需、民需)が競争力を有する<sup>11</sup>。ロシア極東ではハバロフスク地方以外は、州別に一つの部門に特化した経済構造になっている<sup>12</sup>。極東に比べると、シベリア地域の方が多種多様な工業が発展している。

シベリアの主要な軍需企業立地都市は、オムスク、ノヴォシビルスク、クラスノヤルスク、チタである。シベリアの経済にとって軍需企業は重要な構成要素であり、軍需企業やその軍民転換の動向は地域経済を大きく左右する<sup>13</sup>。最

近の軍民転換として、東シベリアのクラスノヤルスク東郊にあるゼルノゴルスク(旧称:クラスノヤルスク45)の軍需工場「電気化学工場」(Electro Chemical Plant)がある。この軍需工場はドイツの「BASF magnetics」社のライセンスでオーディオ、ビデオカセットテープ、磁気テープなどの工場を建設し生産している。電気メーターやテレビ、日用・実験用皿、木材乾燥機なども生産している。だが、それらは収益の3~4%を占めるにすぎず、磁気テープの生産の利益が30%を占める。この工場群の操業は生産量を増加させている<sup>14</sup>。クラスノヤルスクは、市内就業者の約60%が軍需企業に就業している。このため、軍需企業や軍民転換の状況が失業や都市経済の動向を直接規定している。軍需工場「電気化学工場」の軍民転換の成功は例外的であり、軍産複合体における軍民転換はあまり進展していない。

シベリアの産業構造の問題は、第一次産品を中心とした

表4. ロシア・シベリア連邦管区の連邦構成体別工業生産高の部門構造(2002年、単位%)

	電力	燃料・石油探採掘、 石油加工・ガス、 石炭	鉄鋼	非鉄金属	化学・石油化学	機械・金属加工	紙・木材・木材加工・ パルプ	建設資材	ガラス・陶器	軽工業	食品	製粉・配合飼料
ロシア連邦	11.9	19.9	8.1	7.7	6.3	20.1	4.4	3.1	0.5	1.5	13.9	1.2
中央	12.8	4.5	8.2	1.6	6.9	26.7	3.5	4.9	0.9	3.5	21.6	1.4
北西	12.3	9.6	11.7	3.8	4.8	16.7	13.5	2.6	0.3	1.2	21.1	1.0
南	16.8	12.5	4.8	2.9	7.7	15.0	2.1	5.0	0.9	2.1	26.9	2.4
沿ボルガ	10.2	22.1	3.2	2.6	12.0	30.7	3.1	2.6	0.6	1.3	9.7	1.2
ウラル	8.5	51.5	14.2	6.9	1.2	10.4	0.9	1.9	0.1	0.3	3.1	0.6
チュメニ州(ハンティ・マンシ自治管区、 ヤマロ・ネネツ自治管区を含む)	7.0	86.7	0.0	0.0	0.5	3.4	0.6	0.6	0.0	0.1	0.9	0.1
シベリア	14.0	12.1	8.4	27.5	6.1	11.3	5.7	2.5	0.0	0.8	9.3	1.5
アルタイ共和国	0.1	n.a.	n.a.	26	0.5	4.2	7.4	24.8	n.a.	4.0	28.5	1.1
ブリヤート共和国	30.3	3.7	0.5	12.6	0.1	31.6	6.8	2.3	0.0	2.2	8.6	0.7
トゥヴァ共和国	38.2	14.3	0.0	26.8	0.0	1.0	2.0	4.1	0.0	2.4	7.6	1.2
ハカシア共和国	20.9	9.8	3.7	45.7	0.2	3.0	1.2	1.6	0.0	2.7	9.2	0.6
アルタイ地方	18.5	0.0	10	0.3	9.9	20.6	1.6	3.3	0.1	1.1	22.6	11.1
クラスノヤルスク地方	9.6	3.4	0.4	68.4	1.6	5.8	4.0	1.3	0.0	0.2	4.3	0.4
(タイムィル自治管区を含む)	23.6	29.4	n.a.	n.a.	n.a.	1.8	n.a.	10.4	n.a.	0.1	31.5	n.a.
エヴェンキ自治管区	66.1	21.9	n.a.	n.a.	n.a.	8.2	0.6	n.a.	n.a.	n.a.	3.2	n.a.
イルクーツク州	11.6	6.8	1.4	23.2	8.4	15.2	21.8	1.9	0.1	0.3	8.0	0.5
(ウスチ・オルダ・ブリヤート自治管区 を含む)	11.9	14.7	n.a.	n.a.	n.a.	6.5	21.7	3.7	n.a.	2.7	22.2	15.6
ケメロヴォ州	14.1	31.1	34	3.2	5.5	4.8	0.4	1.8	0.0	0.5	4.0	0.5
ノヴォシビルスク州	17.4	1.5	2.5	10.7	4.1	23.3	2.8	7.3	0.0	3.4	22.3	2.2
オムスク州	17.4	12.6	0.1	0.0	21.0	14.8	1.0	3.8	0.0	0.6	25.4	2.8
トムスク州	9.5	34.4	0.2	15.9	13.0	14.3	2.2	2.8	0.0	0.2	5.3	0.9
チタ州	33.9	7.2	0.2	39.8	0.3	3.6	2.6	1.6	0.0	0.5	8.3	1.4
(アガ・ブリヤート自治管区を含む)	80.8	3.5	n.a.	2.7	n.a.	2.8	0.5	1.8	n.a.	0.1	4.5	2.5
極東	17.3	11.2	0.9	29.8	0.7	13.6	5.3	2.1	0.1	0.5	17.1	0.4

出所: Российский Статистический Ежегодник 2003, стр.344-345.

<sup>11</sup> イルクーツク工科大学、Golovnykh, I. 学長、Trishechkin, A. 副学長、Repetskiy, O. 副学長とアリング(2004年8月27日、イルクーツク工科大学にて)。

<sup>12</sup> 富山栄子(2003)「ロシア極東の経済と日ロ経済関係の現状と展望」『環日本海研究年報第10号』40~63頁、新潟大学大学院現代社会文化研究科環日本海研究室。

<sup>13</sup> ユーラシア研究所(1998)『現代のロシア』大空社。

<sup>14</sup> Ежедневный журнал No 150 (2005.01.13) <http://supernew.ej.ru/012/life/05krasnoyar/> (2005.3.15アクセス)。

採取産業が比重を高め、機械・設備産業などの高度技術産業部門の比重がますます低下している点である。1995年のシベリア連邦管区の工業生産高は全ロシアの14.1%であったのに対し、2002年には10.2%まで低下している。チュメニ州(ハンティ・マンシ自治管区、ヤマロ・ネネツ自治管区)を入れたシベリア地域の工業生産高は1995年が20.6%であったのに対し、2002年は20.1%と微増である。これはチュメニ州での石油・天然ガス採掘が増加しているにすぎない。

では、第一次産品を中心とした採取産業に依存した産業構造が、なぜ、問題なのであろうか。

第一にオランダ病にかかる可能性がある。高い世界の原油価格や資源価格は、輸出収入を増加させ、外貨を流入させる。競争力のある採取産業の産品の輸出が大きな比重を占め続けられれば、外貨準備高を増大させ、ルーブルの実質レート引き上げを促す。だが、実質レートの引き上げは輸入品の実質価格が低落し、国内産業の競争力が劣勢になる。

第二に、天然資源を中心とした採取産業に蓄積された資金が投資に振り向けられずに、産業構造の転換が生じなければどうなるだろうか。ロシアは不安定な第一次産品に依存したままであるだけでなく、国際分業に入り込むことができない。

第三に、国内生産波及効果が小さい石油・ガス部門が国内生産の基幹産業であるということは、石油・ガス部門の生産増加が、他部門の生産増加、投資増加という連関は生じないことを意味している。資源への傾斜は新たな雇用機会を創出しない。

われわれが調査を行ったイルクーツク州も、一次産品に依存した産業構造による問題を抱えていた。イルクーツク州はソ連時代に形成された生産施設が集積している。だが、大規模な生産基地は、ソ連時代は中間需要家や最終需要家から遠く離れていることを考慮せず、安い電力価格を利用した急速な工業を基盤としていた。市場経済への移行により、資源の一次加工品の輸出が、経済的に合理的な選択になってしまった。これによって付加価値の増加は抑制され、世界の経済市況に依存するようになってしまった。今日では輸送費が製品価額の30～50%も占める<sup>15</sup>。さらに、イルクーツク州では20以上の大規模企業が、金融産業グループに属する「ユーコス」「ルサル」「メチェル」「MDM」グループ、「TNK(チュメニ石油)」、「エヴラスホールディング」「イリム・パル」など10の垂直統合企業の所有下に入った。

これは1999～2004年のM&Aの結果である。この20社が、イルクーツク州の工業製品の66%も生産しているが、そこからの税収は2003年で33.5%を占めるにすぎない(2003年)という問題も抱えている<sup>16</sup>。

## 5. シベリアの所得と失業率と消費

### 貨幣所得

ひとりあたりの貨幣所得は、シベリア連邦管区の各連邦構成主体において、ロシア平均を下回る(表5)。クラスノヤルスク地方とチュメニ州だけが2002年の貨幣所得においてロシア平均よりも高い。1995年時点においてはイルクーツク州やケメロヴォ州はロシアの一人当たり平均貨幣所得よりも高かった。だが、両州とも2000年から平均貨幣所得を下回るようになった。イルクーツク州、ケメロヴォ州というシベリアの拠点が衰退している。

### 失業率

失業率も、シベリアはロシア平均と比べると高い(表6)。シベリア連邦管区の2002年の失業率は10.1%であり、これは全ロシア平均8%に比べると2.1%高い。このことは、雇用が少ないことを表している。クラスノヤルスク地方だけが、シベリア連邦管区で全ロシア平均よりも失業率が低い。チュメニ州はヤマロ・ネネツ自治管区の失業率だけが6.9%と低く、ハンティ・マンシ自治管区を含めチュメニ州の失業率は全ロシア平均よりも高い。時系列的に見ると1995年ではクラスノヤルスク地方、イルクーツク州、ケメロヴォ州、オムスク州、トムスク州、チタ州、チュメニ州などシベリアの主要な州において失業率は全ロシア平均よりも低かった。だが、1997年に全ロシア平均を上回り、今日までずっと高い失業率を示している。シベリア地域の雇用が悪化していることを示している。

開発経済学で議論される南北問題は、北の先進工業諸国と南の一次産品供給基地である途上国との関係である。シベリアの構図は、豊かな一次産品供給基地としての北部地域と製造加工業の南部地域との格差の拡大である。換言すると、資源を持つ地域と持たざる地域との格差である。シベリア内での格差の拡大は、ロシア連邦レベルと同様に、資源産出地域と製造加工業地域との格差である。シベリア北部(ハンティ・マンシ自治管区、ヤマロ・ネネツ自治管区、トムスク州)の一次産品供給基地が富裕化し、南部(ケメロボ州、ノヴォシビルスク州、オムスク州、アルタイ地方)の製造加工業が衰退しているところに問題がある<sup>17</sup>。

<sup>15</sup> イルクーツク州政府ヒアリング(2004年8月25日)、イルクーツク州政府提供未公開資料。

<sup>16</sup> 同上

表5. シベリ ア地域の一人当たり 貨幣所得

	1995年		2000年		2002年	
	一人当たり 貨幣所得 (千ルーブル)	Index	一人当たり 貨幣所得 (ルーブル)	Index	一人当たり 貨幣所得 (ルーブル)	Index
ロシア平均	515.5	100.0	2288	100.0	3950	100.0
シベリ ア連邦管区	488.9	94.8	1890	82.6	3233	81.8
アルタイ 共和国	316.2	61.3	1168	51.0	2405	60.9
ブリャーチア共和国	372.3	72.2	1590	69.5	2985	75.6
トゥヴァ共和国	314.3	61.0	1147	50.1	2336	59.1
ハカシア共和国	465	90.2	1823	79.7	2967	75.1
アルタイ 地方	348.5	67.6	1224	53.5	2179	55.2
クラルノヤルスク 地方 (タイムイル自治管区、エヴェンキ自治管区を含む)	593.6	115.2	2757	120.5	4349	110.1
イルクーツク州 (ウスチ・オルダ・プリヤート 自治管区を含む)	579.8	112.5	2281	99.7	3393	85.9
ケメロヴォ州	700.8	135.9	2257	98.6	3922	99.3
ノヴォシビルスク州	339.6	65.9	1597	69.8	2633	66.7
オムスク州	429.1	83.2	1562	68.3	3209	81.2
トムスク州	493.2	95.7	2051	89.6	3812	96.5
チタ州 (アガ・プリヤート 自治管区を含む)	421.2	81.7	1139	49.8	2316	58.6
チュメニ州 (ハンティ・マンシ自治管区、ヤマロ・ネネツ自治管区を含む)	1085.3	210.5	4931	215.5	8405	212.8

出所: Российский Статистический Ежегодник 2003, стр.171.から作成。

表6. シベリ アの失業率 (%)

	1995	1997	2000	2002
全ロシア連邦平均	9.5	11.8	10.5	8
シベリ ア連邦管区	9.1	13.7	12.6	10.1
アルタイ 共和国	9.9	18.4	17.5	11.5
ブリャーチア共和国	15.1	21.3	19.1	15.4
トゥヴァ共和国	21.4	22	22.9	20.5
ハカシア共和国	8.7	13	12.3	8
アルタイ 地方	11.1	13.9	11.5	8.3
クラルノヤルスク 地方 (タイムイル自治管区を含む)	9	13.3	11.9	7.7
エヴェンキ自治管区	n.a.	7	5.7	7.7
イルクーツク州	n.a.	3.4	3.2	2.5
(ウスチ・オルダ・プリヤート 自治管区を含む)	8.9	14.4	11.4	11
ケメロヴォ州	n.a.	7.7	8.9	12.2
ノヴォシビルスク州	6.6	11.2	10.4	9.3
オムスク州	10.1	10.7	13.4	11.4
トムスク州	5.4	13.4	13.9	9.5
チタ州	7.9	12.8	12.2	11.1
(アガ・プリヤート 自治管区を含む)	9.2	18.5	13.9	11.1
チュメニ州	n.a.	28.1	25.6	25.3
ハンティ・マンシ自治管区	6.9	12.9	10.3	8.7
ヤマロ・ネネツ自治管区	n.a.	12.5	11.2	10.2
	n.a.	10.7	7.9	6.9

出所: Российский Статистический Ежегодник 2003, стр.130-6.

だが、一人当たりの自動車所有率ではロシア平均が10万人あたり153.2台であるのに対し、ハンティ・マンシ自治管区226.7台、チュメニ州193.5台、ヤマロ・ネネツ自治管区174.2台、ハカシア共和国176.8台、ノヴォシビルスク州163.5台といずれも平均よりも高い比率を示している<sup>18</sup>。

## トヨタの取り組み

2004年5月24日から28日にかけて「シベリ ア見本市」で、自動車の展示会、「AUTOSIB2004」国際展が開催された。この国際展への出展者のうち28%が初参加で、50%はシベリ ア企業、全体の80%以上が製造業であった。なかでも特に注目を集めたのは、オビ河沿いの交通の要所に拠点を持つ「トヨタ・センター・オビ」であった。今回初めてトヨタのオフィシャルディーラーとして、ランド・クルーザー120などのロシア向け新車数台を展示した。アニシモフ社長は、97年からBMWと日本の中古車の販売を手がけてきた。現在はトヨタ自動車のオフィシャルディーラーとして活躍している。アニシモフ社長によると月平均20~40台の新車が売れているという。主な購入者は富裕層だが、最近ではクレジットも利用できるので、一般の人でも購入する人が増えてきたという。ただ、新車購入者の割合は、全体のまだ5%程度である。中古車と新車の価格差が大きく、なかなか手が出ないのが実情だ。それにもかかわらず、トヨタの新車に注目が集まっている<sup>19</sup>。

日本を代表するトヨタは、グローバル・マーケティングにも長けている。シベリ アの販売拠点として、ノヴォシビルスクのほか、クラスノヤルスク、イルクーツクにオフィシャルディーラーを設置し、富裕層をターゲットに高い顧客満足を獲得しようとしている。そして、シベリ アでもト

<sup>17</sup> 堀江典生 (2001)「西シベリ アの開発拠点と地域主義」山田勝芳編『東北アジアにおける交易拠点の比較研究』(東北アジア研究センター叢書第1号)、東北大学東北アジア研究センター。

<sup>18</sup> ロシア国家統計委員会ホームページ<http://www.gks.ru/>(2005年3月18日アクセス)。

<sup>19</sup> 『ユーラシアビュー』CURRENT ISSUE Vol. 40 Marchイスクラ産業株式会社。



ヨタ」の熱烈なファンを増やす戦略を採っている<sup>20</sup>。ホンダもシベリアではクラスノヤルスクにオフィシャルディーラー「テクノセンター ASTM」を設置し、シベリアの販売拠点を構えている。こうして、グローバルマーケティングの経験・ノウハウが豊富なトヨタやホンダはシベリアにも販売拠点を設け、日本的なかゆいところまで手が届くサービスを展開している。

#### 小売販売高

2004年のロシア統計年鑑によると、一人当たりの小売販売高では2003年の実質価格で1位モスクワ市(113,480ルーブル)、2位ハンティ・マンシ自治管区(52,328ルーブル)、3位ヤマロ・ネネツ自治管区(52,797ルーブル)と、石油関連企業に代表される輸出指向型企業を多く抱えるチュメニ地域の購買力の高さが目立つ<sup>21</sup>。チュメニ地域では、モスクワの消費ブームが飛び火するような形で、消費者の購買意欲が高まっている。チュメニ州に代表される産油地域では、所得は上昇するが、それを消費する場所が地元には存在しないため、金余り現象が顕著になっている<sup>22</sup>。

#### 携帯電話とインターネット

また、10万人あたりの携帯電話の加入者数(2003年)では、第1位モスクワ市(873.6人)、第2位サンクト・ペテルブルグ市(672.7人)ではあるが、8位トムスク州290.5人、9位ノヴォシビルスク州280.9人と10位以内にシベリアの連邦構成体が2つ入る。両州の加入者数はロシア平均、253.6人よりも高い<sup>23</sup>。さらに、10万人あたりのインターネット利用者数(2003年)では1位モスクワ市128.6人、2位サンクト・ペテルブルグ市に次ぎ、3位にはタイムル自治管区101.1人、4位トムスク州101.1人、6位エヴェンキ自治管区57.0人、7位ノヴォシビルスク州56.0人、8位ヤマロ・ネネツ自治管区53.5人、10位チュメニ州45.8人とシベリア地域から6つの連邦構成主体が入っている。インターネットの普及率では、シベリア地域は高い。

貨幣所得の統計だけで判断すると、大きな需要はないと考えるだろう。だが、自動車所有者数、携帯電話加入者数、インターネットの普及率からわかるように、シベリアにも顕在需要は存在する。

#### 6. シベリアへの投資と投資環境

シベリアへ投資は行われているのだろうか。

全ロシアにおける投資は2002年には2.6%の成長を示した。これに対し、シベリアでは6.7%の減少を示した。シベリアでのひとりあたりの固定資本投資(2002年)はロシア平均よりも1.5倍高かった。これはチュメニ州やその自治管区、トムスクなど石油採掘地域へ大規模な資本投資がなされた結果である。チュメニを除いたシベリア連邦管区では住民一人当たりの投資が平均の2分の1にすぎない<sup>24</sup>。チュメニ州への固定資本投資額(2002年)は、シベリア連邦管区への固定資本投資総額のほぼ2倍である。チュメニ州への固定資本投資総額の9割は石油・天然ガス採掘地域であるハンティ・マンシ自治管区とヤマロ・ネネツ自治管区への投資である。外国からの投資では、シベリア連邦管区への投資(2002年)は29億ドルで、このうち81%はオムスク州への投資である。だが、直接投資は1.4%にすぎず、他は証券投資他である<sup>25</sup>。ロシア連邦への外国投資総額(2002年)は198億ドルであるが、このうち、チュメニ州も含めたシベリアへの投資は16.8%にすぎない。外国投資のほぼ50%は中央連邦管区へ集中している<sup>26</sup>。

シベリアへの投資不足は、その投資リスクの高さにも原因がある。「エクスパート」紙の投資リスクは、投資環境のいい方から順に、1A、1B、1C、2A、2B、2C、3A、3B、3C1、3B2、3C2、3Dの12ランクに分類している。これは、投資リスクと投資潜在力という2つの指標から、ロシアの各地域をランク付けしたものである。投資潜在力の高い方から1、2、3、投資リスクの低い順にA、B、Cとランクされている。評価が最高であったのは(2003～2004年)、1Bに入るモスクワ州、モスクワ市、サンクト・ペテルブルグ市、スヴェルドロフスク州、ハンティ・マンシ自治管区である。シベリア地域では、石油が豊富なハンティ・マンシ自治管区が最も投資環境が良い。次のレベル2Bに入るのは、ヤマロ・ネネツ自治管区とクラスノヤルスク地方である。2Cがイルクーツク州、ノヴォシビルスク州、3Bがトムスク州、オムスク州、3C1がアルタイ地方、チタ州、3C2がエヴェンキ自治管区、ウスチ・オルディナブリヤート自治管区である。

<sup>20</sup> <http://www.toyota.ru/ru/dealers> (2005年3月27日アクセス)。

<sup>21</sup> Российский Статистический Ежегодник 2004, стр. 500-501, Госкомстат России 2004。

<sup>22</sup> 『ロシア・東欧貿易調査月報』2004年2月号。

<sup>23</sup> Эксперт, No45 (445) от 29 ноября 2004, 原典典iKS-Consulting。

<sup>24</sup> Селиверстов (2004) Экономика Сибири и Дальнего Востока: Интеграция межрегиональная или транснациональная?, which was presented at summer symposium 2004 on July 15, 2004 at Renaissance Sapporo Hotel, Sapporo, Japan。

<sup>25</sup> Российский Статистический Ежегодник 2003, стр. 598, Госкомстат России 2003。

<sup>26</sup> Российский Статистический Ежегодник 2003, стр. 605-6, Госкомстат России 2003。

シベリアで1B、2Bの範疇にあるのはいずれも天然資源が豊富なところである。だが、ハンティ・マンシ自治管区は投資潜在力は89地域中5位と上位を占めるが、投資リスクは40位である。同自治管区は、天然資源の存在や生産性の高さなどに示される投資潜在力の高ランクに比べると、犯罪率79位、環境87位、法律61位などに示される投資リスクの低ランクが顕著である。投資潜在力のなかでもインフラの状況は81位と低位である。

クラスノヤルスク地方の投資環境は2Bであり、投資潜在力は7位と高ランクである。だが、投資リスクは57位であり、政治的安定77位、犯罪率58位、環境81位と投資リスクにおける低ランクが顕著である。クラスノヤルスク地方の投資潜在力では消費13位、生産11位、金融7位、制度14位と高ランクではあるが、インフラの状況は75位と低ランクである。この傾向はシベリアの他の地域にも当てはまる<sup>27</sup>。

投資潜在力で消費に注目するとハンティ・マンシ自治管区15位、イルクーツク州18位、ノヴォシビルスク州17位、オムスク州20位といずれも高ランクである。ノヴォシビルスク州では貨幣支出が貨幣所得を上回る状況が1995年以降現在にいたるまで続いている<sup>28</sup>。これは、同州の住民の一部に膨大な闇所得があることを示している。このような傾向は経済産業生産組織研究所副所長シルベルストフ氏によると、大規模な商業仲介業務や、国境貿易を専門に行っている地域で観測されるという。ノヴォシビルスクは鉄道、水路、自動車、空路などの交通・輸送の要であり、シベリアの拠点である。交易の拠点であり、ここへシベリアの各都市から生産物が集められ、モスクワや海外へ送られている。最近では中国、韓国、モンゴル、ウズベキスタン、カザフスタンなど国境を通じて海外との取引が増えている<sup>29</sup>。

シベリアは消費、生産、金融、制度などの投資潜在力では高ランクであるが、インフラの状況が低ランクである。

#### むすび

百万都市を13もつロシアは、欧州においては大規模な市場であり、消費市場としての魅力は大きい。これを狙った

ロシア市場参入は、すでに拡大しており今後も拡大するであろう。13の百万都市のうち、シベリアには2つある。さらに、クラスノヤルスクも91万人の人口を擁する。ロシアがWTOに加盟すると、日本企業はシベリアも含め、ロシアへ市場へより積極的な参入方式でビジネスを行うようになるであろう。これまでのようなオフショア取引ではなく、ロシア国内に販売子会社を設立し、自社の販売子会社がロシアへ輸入し、ロシア国内の最終需要家へできるだけ接近する流通戦略をやがて取るようになることが予想される。そして、日本企業の強みであるきめ細やかなサービスの展開をし、顧客の需要に応じていく戦略を取るようになるだろう。そうなれば、シベリアの中心であるノヴォシビルスクは鉄道、水路、自動車、空路などの交通・輸送の要であることから、シベリア・中央アジアへの流通・ロジスティクスの拠点になるだろう。

シベリアは、消費、生産、金融、制度などの投資潜在力では高ランクであり、建設や、石油への設備投資などこれから一層の成長が期待される「市場」である。インフラの状況が低ランクであり、投資環境が悪い。本格参入するにはリスクが大きい。しかし、参入しなければ市場機会を喪失する可能性も否定できない。このような地域への参入はどのようにするのがよいのだろうか？

原則的には、メーカーは本格的に自社ブランドを輸出しようとするならば、販売店や代理店まかせではなく、海外に自社の販売子会社を設けることが望ましい。それは本社の意向を現地に直接かつ迅速に反映させ、本格的なマス・マーケティングを展開することができるからである。だが、シベリアでは、そこまで顕在需要も潜在需要も多いとは言えない。このような場合、資源投入量もリスクも少ない、有能な現地の流通業者を活用する戦略が望ましい。そうすれば、市場機会を逃すこともなく、現地の卸売業者が主体となり、できるだけ多くの小売業者を販売先として開拓・確保し、それぞれと取引契約を締結し商品を生供給してもらえる。これは、メーカーにとっては最もコストのかからない流通チャネルの組織化の方式である<sup>30</sup>。

<sup>27</sup> Эксперт, №45 (445) от 29 ноября 2004

<sup>28</sup> Российский Статистический Ежегодник 2003, стр. 190-1, Госкомстат России 2003.

<sup>29</sup> Селиверстов, В.Е. (2004), Экономика Сибири и Дальнего Востока: Интеграция Межрегиональная или Транснациональная?, which was presented at summer symposium 2004 on July 15, 2004 at Renaissance Sapporo Hotel, Sapporo, Japan (mimeo.).

<sup>30</sup> 富山栄子 (2005)『わかりすぎるグローバル・マーケティング:ロシアとビジネス』創成社。

# *An Evaluation of the Business Environment in Siberia From the Perspective of Global Marketing (Summary)*

Eiko Tomiyama, PhD. in Economics  
Visiting Lecturer, Niigata University & Keiwa College

## **Introduction<sup>1</sup>**

Since the collapse of the Soviet Union, Japan's leading multinational corporations have been actively exporting goods to the Russian market, but until now they have seen the European side of Russia, west of the Urals, as the main market. Is Siberia really completely lacking in attractiveness as a "market"?

In global marketing, an analysis of the environment that a company is planning to enter is necessary. If a decision is taken not to enter the market or the decision to enter is delayed, even if the market in question has considerable potential, this will constitute a major loss of opportunity. After entering the relevant market, it is necessary to increase the number of sales offices, during the market expansion stage. The question of where to establish sales offices is an important issue in a company's marketing channel strategy. Is Siberia really a suitable place in which to establish sales offices? This paper attempts to conduct a basic macroeconomic analysis in order to assess the business environment in Siberia from the perspective of an awareness of the aforementioned issues.

## **1. What is Siberia?**

Until the introduction of the federal districts in 2000, Siberia was divided into two areas for the purposes of classification: Eastern Siberia and Western Siberia. With the introduction of federal districts, Tyumen Oblast (including Khanty-Mansi autonomous district and Yamalo-Nenets (Yamalia) autonomous district) was transferred to the Urals Federal District. According to Vyacheslav Seliverstov, Deputy Director of the Institute of Economics and Industrial Engineering at the Novosibirsk Academic Center of the Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences, the name "Siberia" is generally used to refer to Western Siberia, including Tyumen Oblast, the Khanty-Mansi autonomous district and the Yamalo-Nenets autonomous district, and Eastern Siberia, including the Buryat Republic and Chita Oblast. Consequently, in this paper, we have included Tyumen Oblast in considerations of Siberia.

## **2. The Population of Siberia**

The population of the Siberian Federal District peaked at 21.234 million in 1992, since when it has shown a

declining trend; as of 1<sup>st</sup> January 2005, the population was 19.794 million, a decrease of 6.8% on the 1992 level. In contrast, in Tyumen Oblast, which has abundant oil and natural gas resources, the population has risen by 5.4% from 3.137 million in 1993 to 3.308 million in 2005. Within the Siberian region, there has been a population exodus from the northern (Taymyria autonomous district and Evenkia autonomous district) and eastern (Chita Oblast and the Buryat Republic) areas that have no natural resources, into northern (Khanty-Mansi autonomous district, Yamalo-Nenets autonomous district and Tomsk Oblast) and southern (Altai Krai) areas with abundant natural resources.

Of the cities in Siberia, Novosibirsk and Omsk both have populations of around a million, while the next largest city is Krasnoyarsk, with a population of 910,000.

## **3. The Gross Regional Product of Siberia**

The per capita GRP (Gross Regional Product) of the Siberian Federal District puts it in sixth place among Russia's seven federal districts. Moreover, the share of the Siberian Federal District's GRP in Russia as a whole is falling. In 2001, out of the entire Siberian Federal District, only the GRP of Krasnoyarsk Krai and Tomsk Oblast, where mining and manufacturing production account for a major share of the economy, exceeded the Russian average; all the other federal entities within the district had GRP levels lower than the national average. The GRP of Tyumen Oblast is 4.6 times the Russian average and about 15.6 times the level of the GRP in the Tuva Republic, which has the lowest level of GRP in Siberia.

Per capita in Siberia's key areas, namely Irkutsk Oblast and Kemerovo Oblast, was higher than the Russian average in 1995, but thereafter it declined, falling to below the national average in 2001. Kemerovo Oblast, which was a development hub in the south, and Irkutsk Oblast, which is the hub of Eastern Siberia, are in decline.

Between 2001 and 2003, Novosibirsk Oblast, Omsk Oblast and Tomsk Oblast experienced higher growth than the Russian average in the fields of industrial production, agricultural production, distribution and transport. The key constituent elements in this growth were machinery manufacturing, foodstuffs, construction and the telecommunications industry. The levers supporting a new type of economy that aims for the renaissance of processing

<sup>1</sup> Between 17<sup>th</sup> August and 1<sup>st</sup> September 2004, the author visited Irkutsk, Novosibirsk, Harbin and Shenyang to conduct research and gather data as part of the Sasakawa Peace Foundation's project on Russia and Asia. Institutions visited in Irkutsk included the administration of Irkutsk Oblast, the Irkutsk Science Center of the Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences, and Irkutsk State Technical University; in addition, the following institutions in Novosibirsk were visited: Novosibirsk City Office, the Siberian Interregional Association "Siberian Accord", the Siberian Fair, Novosibirsk State Technical University, and the Institute of Economics and Industrial Engineering at the Novosibirsk Academic Center of the Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences. This paper forms part of the outcomes of field studies conducted during that visit.

complexes through a new technological base is being created.

#### 4. The Industry of Siberia

A variety of industries are developing in the Altai Republic, Altai Krai, Irkutsk Oblast, Novosibirsk Oblast and Tomsk Oblast, including not only the electric power, fuels and non-ferrous metals industries, but also machinery and metals processing, chemicals and petrochemicals, timber, timber processing and paper pulp, building materials and foodstuffs; accordingly, the industrial structure is becoming increasingly diverse. Compared with Far Eastern Russia, a more diverse range of industries is developing in Siberia.

However, the major industries in Siberia are still the energy industry, including oil, natural gas, coal and electricity, and the non-ferrous metals industry, such as aluminum; in other words, it is an industrial structure dependent on primary resources. The problem with Siberia's industrial structure is that the weighting of industries centered on the extraction of primary goods is increasing, while that of high-tech industrial sectors, such as the machinery and equipment industry, is diminishing. There are a number of reasons for this. Firstly, there is the possibility that the region has been afflicted by "Dutch disease". Secondly, there is the fact that it will not be possible for the region to participate in the international division of labor without a transformation in the industrial structure, unless the money accumulated in the extractive industries, focused primarily on natural resources, is diverted to investment. The fact that the oil and gas sector, which has only a small ripple effect on domestic production, is the key industry with regard to domestic production is because production increases in the oil and gas sector do not give rise to increased production and investment in other sectors, so the inclination towards resources does not create new employment opportunities.

#### 5. The Income and Unemployment Rate of Siberia

In all the federal entities of the Siberian Federal District, per capita monetary income is lower than the Russian average. Only in Krasnoyarsk Krai and Tyumen Oblast was monetary income higher than the Russian average in 2002. The primary commodity supply bases in Northern Siberia (Khanty-Mansi autonomous district, Yamalo-Nenets autonomous district and Tomsk Oblast) are becoming more affluent, while manufacturing and processing industry in Southern Siberia (Kemerovo Oblast, Novosibirsk Oblast, Omsk Oblast and Altai Krai) is atrophying.

The per capita car ownership rate in Khanty-Mansi autonomous district, Tyumen Oblast, Yamalo-Nenets autonomous district, the Khakassia Republic and Novosibirsk Oblast is higher than the average. It is worth of note that Khanty-Mansi autonomous district and Yamalo-Nenets autonomous district are second and third respectively to Moscow in terms of per capita retail sales. Moreover, the strength of purchasing power in the Tyumen region, which is home to many of the leading export-oriented companies in the oil sector, is remarkable. In oil-producing areas such as Tyumen Oblast, income rises, but

there are no consumption centers locally, so a pronounced money glut phenomenon emerges.

Furthermore, with regard to the number of mobile phone subscribers per 10,000 population, two federal entities in Siberia appear in the top ten: Tomsk Oblast in eighth position and Novosibirsk Oblast at ninth. With regard to the number of internet users per 10,000 population, six of Siberia's federal entities appear in the top ten: Taymyria autonomous district in third position, Tomsk Oblast in fourth, Evenkia autonomous district in sixth, Novosibirsk Oblast in seventh, Yamalo-Nenets autonomous district in eighth and Tyumen Oblast in tenth.

Judging solely by the statistics for monetary income, there is no significant demand in Siberia. However, if we base our assessment on the number of car owners, the number of mobile phone subscribers and the internet diffusion rate, we can see that actual demand does in fact exist in Siberia.

#### 6. Investment in Siberia and the Investment Environment

Investment in Russia as a whole demonstrated growth of 2.6% in 2002, but in Siberia it fell by 6.7%. The lack of investment in Siberia is due to the high risk involved in investing there. According to the *Expert* magazine, Khanty-Mansi autonomous district ranked as high as fifth in a survey of the investment potential of 89 regions, but it was placed 40<sup>th</sup> in terms of investment risk. There was a stark contrast between the high ranking of this autonomous district in terms of investment potential, which is judged on basis of the existence of natural resources and the degree of productivity, and the low rankings it received in the assessment of its investment risk: 79<sup>th</sup> in terms of the crime rate, 87<sup>th</sup> in terms of the environment and 61<sup>st</sup> in terms of laws. In the investment potential assessment, it also ranked close to the bottom in terms of infrastructure, coming in at 81<sup>st</sup>.

Krasnoyarsk Krai also did well, ranking seventh in terms of investment potential. However, it was 57<sup>th</sup> in terms of overall investment risk and was placed 77<sup>th</sup> in terms of political stability, 58<sup>th</sup> for crime rate and 81<sup>st</sup> for the environment. With regard to its investment potential, although Krasnoyarsk Krai ranked 13<sup>th</sup> in terms of consumption, 11<sup>th</sup> for production, 7<sup>th</sup> for finance and 14<sup>th</sup> for systems, it only came 75<sup>th</sup> in the assessment of the state of its infrastructure. This trend also applies to other regions in Siberia.

In the assessment of investment potential, if we focus on consumption, we can see that a number of Siberian federal entities received high rankings, with Khanty-Mansi autonomous district coming in at 15<sup>th</sup>, Irkutsk Oblast at 18<sup>th</sup>, Novosibirsk Oblast at 17<sup>th</sup> and Omsk Oblast at 20<sup>th</sup>. Siberia received high rankings with regard to such indicators of investment potential as consumption, production, finance and systems, but all its federal entities were placed near the bottom of the table with regard to the state of its infrastructure.

#### Conclusion

Russia, which has 13 cities with a population of at least a million, is a large-scale market in Europe and has

great attractions as a consumer market. Entry into the Russian market, which takes this as its target, is already increasing and is likely to expand further in the future. Siberia has received high rankings for its investment potential, with regard to such indicators as consumption, production, finance and systems, and it is a “market” in which there is expected to be further growth in such areas as capital investment in the oil sector. However, it ranks near the bottom of the table in terms of the state of its infrastructure and the investment environment is bad. There are high risks involved in full-scale entry into the Siberian market. However, it is undeniable that companies will be

deprived of market opportunities if they do not enter the market.

In this kind of situation, a strategy that makes use of competent local distributors is preferable, as it requires the input of few resources and entails little risk. If such a strategy were adopted, companies would be able to avoid missing out on market opportunities; local wholesale distributors would be the main actors involved in seeking out and securing as many retailers as possible to become sales outlets, concluding contracts with them and supplying them with goods.